

УДК 658.14

Єрмошкіна О.В.

## ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ПРИ ПОБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто існуючі підходи до класифікації цілей та використання системно-цільового підходу в процесі управління підприємством. Адаптована класифікація цілей підприємства до вимог системи управління фінансовими потоками, вдосконалений системно-цільовий підхід з урахуванням особливостей процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків підприємства.

Existed approaches to goals classification and implementation of system-goal approach in the management process are considered. The goals classification is adopted to requirements of financial flows management system, and system-goal approach is improved with taking in consideration peculiarities of the process of formation, distribution and usage of the financial flows of enterprise

Управління фінансовими потоками підприємства є одним з основних складових елементів системи управління підприємством в цілому. Формування ефективної системи управління фінансовими потоками підприємства потребує комплексності підходу, оскільки пов'язане з розв'язанням великої кількості проблем: від питань вибору джерел формування, напрямків розподілу та використання залучених на підприємство фінансових ресурсів до організаційних питань, питань контролю та мотивації праці співробітників. Тільки в такому випадку система буде відрізняється гнучкістю, ефективністю та здатністю наближати підприємство до реалізації його цілей та місії.

Слід зазначити, що функціонування системи управління фінансовими потоками підприємства, як і будь-якої іншої, неможливе без встановлення відповідних цілей її розвитку. Цей процес здійснюється в рамках цілеполягання при управлінні підприємством.

Питанням класифікації цілей та формування системи цілеполягання при управлінні підприємством присвячено багато робіт вітчизняних [2, 10] та закордонних [1, 3, 7, 9, ] авторів. При цьому в якості класифікаційних ознак виділяються наступні: середовище, що охоплюється, значення, можливість вартісного вираження, кількість змінних в цілі, предмет цілі, місце в ієрархії цілей, взаємне співвідношення, орієнтація цілі, динаміка зміни, рівень планування, термін досягнення, рівень персоналізації. Як видно з перелічених класифікаційних ознак ця система доволі складна.

Якщо розглядати цю класифікацію відносно системи управління фінансовими потоками підприємства, то існуючі підходи до класифікації цілей підприємства не в повній мірі відображають особливості процесу формування, розподілу та управління фінансовими потоками підприємства, оскільки спрямовані на управління підприємством в цілому. Тобто для створення ефективної системи управління фінансовими потоками підприємства необхідно адаптувати процес цілеполягання з урахуванням особливостей формування, розподілу та використання фінансових потоків підприємства.

При розробці цілей розвитку підприємства використовуються різні підходи, однак більшість з науковців визнають, що найефективнішим є системно-цільовий підхід [7–9]. При цьому в якості системи зазвичай розглядається галузь економіки, регіон, група підприємств, ціле підприємство або його складові частини.

Однак, при розробці системи управління фінансовими потоками як і при класифікації цілей необхідно враховувати особливості процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків підприємства. Тобто системно-цільовий підхід потребує доробки та адаптації до цих умов.

Таким чином, метою даного дослідження є адаптація існуючих підходів до класифікації цілей підприємства в умовах формування системи управління фінансовими потоками та вдосконалення системно-цільового підходу з урахуванням особливостей процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків підприємства.

Базуючись на існуючих класифікаціях цілей підприємства [8, 9], адаптуємо різні види цілей до особливостей функціонування системи управління фінансовими потоками підприємства (рис. 1).

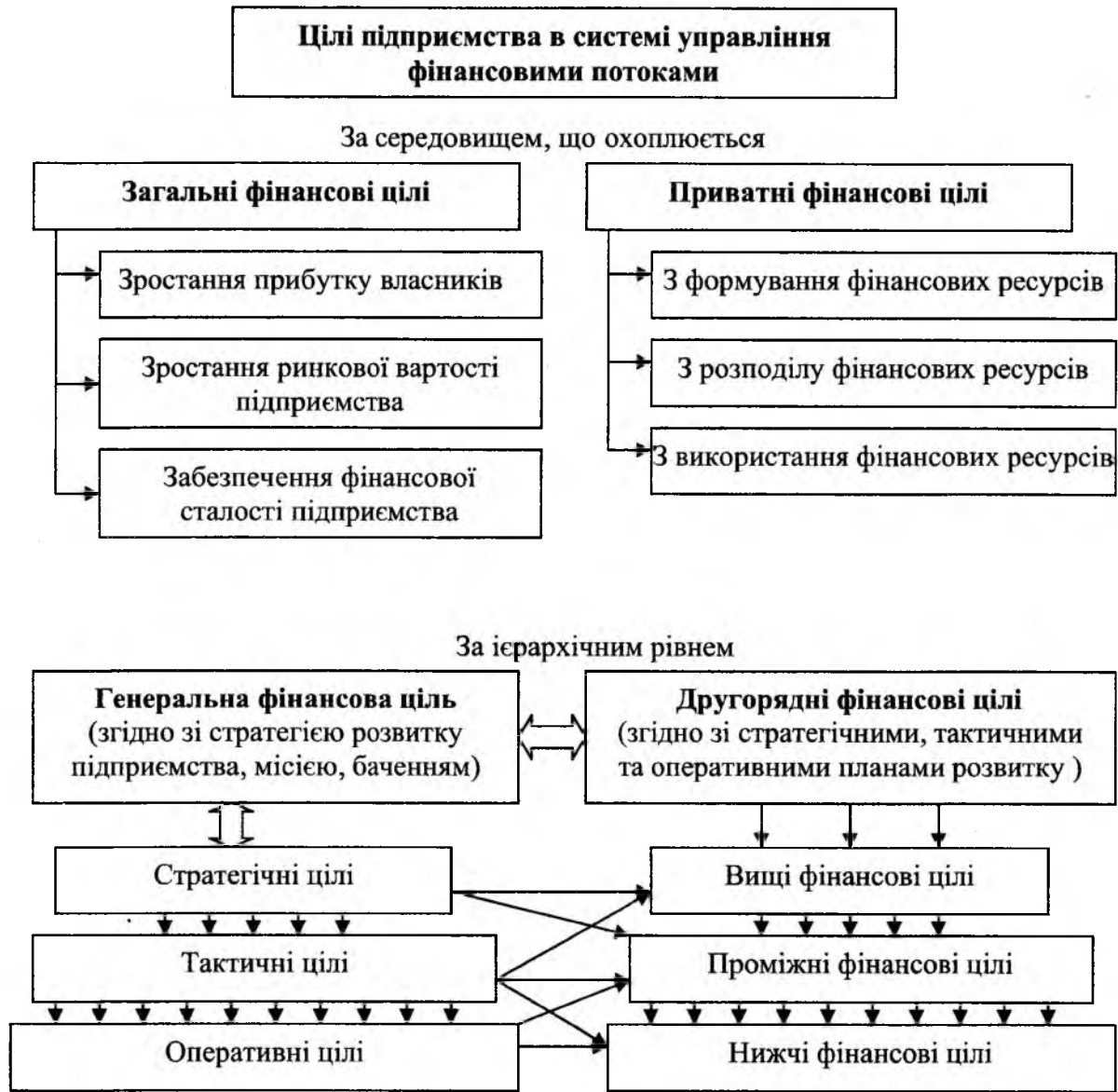
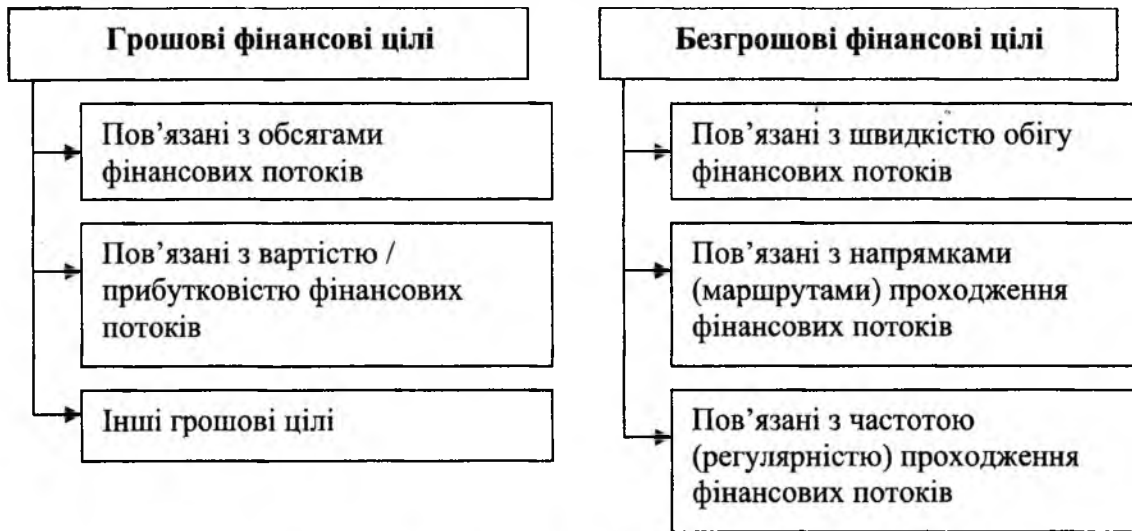
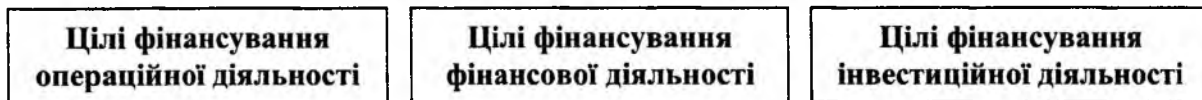


Рис. 1. Класифікація цілей в системі управління фінансовими потоками

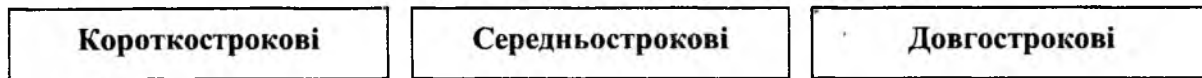
За можливостями вартісного вираження ступеня досяжності цілі



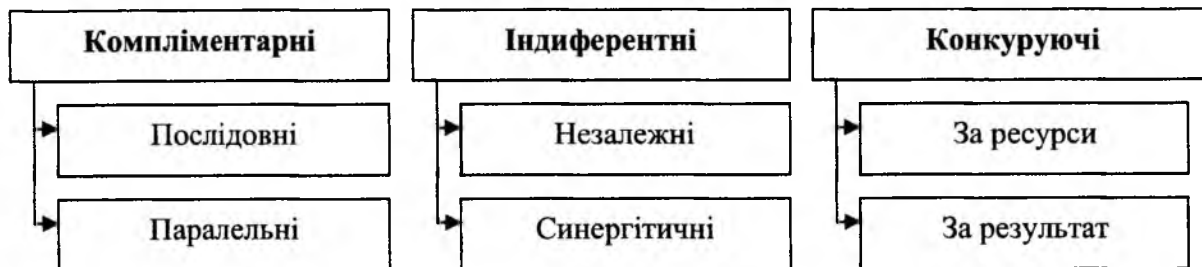
За видами діяльності, по яких встановлюються цілі



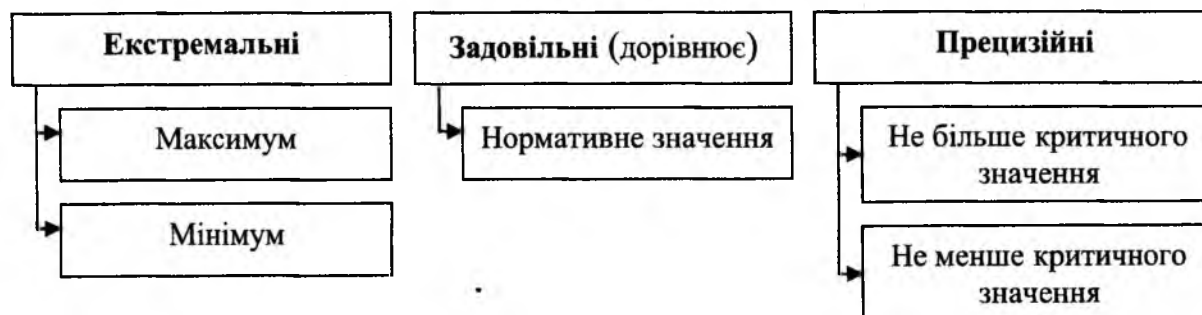
За терміном досягнення фінансових цілей



За взаємозв'язком між цілями



За орієнтацією цілі



Продовження рис. 1

Так, за середовищем охоплення цілі поділяються на загальні та приватні цілі. З точки зору системи управління фінансовими потоками до загальних цілей слід віднести цілі, пов'язані із зростанням прибутку підприємства, ринкової вартості підприємства, як одних з найважливіших показників успішності його розвитку та ефективності діяльності для акціонерів, тобто власників, в цілому, а також із забезпеченням фінансової сталості підприємства, як цілісного суб'єкту господарювання. Якщо розглядати приватні цілі, то до них доцільно віднести такі групи цілей, як певні фінансові цілі, спрямовані на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства. Слід зазначити, що композиція зазначених груп цілей у сукупності з технічними, технологічними, маркетинговими та іншими цілями повинна забезпечувати досягнення однієї або декілька загальних цілей, тобто бути спрямована на кінцевий результат: прибуток, ринкова вартість, фінансова сталість.

Більш складною є класифікація за ієрархічним рівнем, оскільки ієрархія може бути збудована на основі:

- значущості цілі: генеральна ціль та другорядні цілі;
- організаційної структури: вищі, проміжні та нижчі цілі;
- рівням планування: стратегічні, тактичні та оперативні.

На рис. 1 наведений взаємозв'язок між певними класифікаційними групами. Необхідно підкреслити, що існує прямий взаємозв'язок між сформованою генеральною ціллю та відповідними другорядними цілями, а також генеральною ціллю та стратегічними цілями, оскільки у порівнянні з генеральною ціллю стратегічна – є другорядною, однак ціллю вищого або проміжного рівня (в залежності від рівня планування).

Тактичні та операційні цілі можуть бути як вищими, проміжними, так і нижчими (також в залежності від рівня планування). Якщо ж розглядати відповідну класифікацію на прикладах, то генеральною ціллю може бути "забезпечити зростання прибутку підприємства на 18% на протязі 3 років".

Відповідною стратегічною фінансовою ціллю вищого рівня може бути «створення резервного фонду в сумі 850 тис. грн. до 2007 р. за рахунок відрахувань від прибутку», відповідною тактичною фінансовою ціллю вищого рівня є "забезпечення відрахувань до резервного фонду у 2005 р. на рівні не менше 240 тис. грн.", а оперативною ціллю проміжного рівня (оскільки оперативні задачі здебільшого реалізуються саме на середньому рівні управління) може бути "збільшення обсягу реалізації в I кварталі 2005 р. до 560 тис. грн."

Новим у класифікації цілей у рамках формування системи управління фінансовими потоками підприємства є класифікаційні групи за можливістю грошового вираження ступеня досяжності цілі. На нашу думку традиційні групи (грошові та безгрошові цілі) повинно набути наступного змісту:

– грошові цілі, пов'язані з обсягами фінансових потоків, а також пов'язані з вартістю та/або прибутковістю фінансових потоків. Тобто ступенем досяжності відповідної грошової цілі є відповідність фінансового потоку та його базових параметрів (вартість / прибутковість) плановому (цільовому) показнику.

– безгрошові цілі в системі управління фінансовими потоками повинні регулювати такі основні не грошові параметри фінансового потоку, як швидкість проходження фінансового потоку через систему "підприємство" чи "підрозділ" (в залежності від рівня планування), напрямки проходження потоку (вхідний, вихідний, генерований, транзитний, поглинений) [5] та частотою (регулярністю) його проходження.

Такий підхід до встановлення цілей дозволяє контролювати не тільки фінансові показники діяльності підприємства, а і безгрошові параметри, які, в свою чергу, обумовлюють фінансову сталість підприємства, обсяги фінансових потоків, тобто досягнення грошових цілей.

Доцільно також виділити класифікаційні групи за такою ознакою, як за видами діяльності, а саме цілі, пов'язані з фінансовими потоками від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Враховуючи те, що і самі фінансові потоки можуть бути класифіковані за цими видами діяльності [4], класифікація цілей за видами діяльності дозволяє, по-перше, виокремити цілі за цими напрямками, по-друге, узгодити цілі між відповідними напрямками, а, відповідно, і ретельно розподілити фінансові ресурси за видами діяльності, що набуває особливої актуальності в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Крім того, сутність та природа вказаних видів діяльності суттєво відрізняється, що, в свою чергу, обумовлює відмінність у підходах до встановлення цілей.

Традиційною залишається класифікація за термінами досягнення фінансових цілей: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Однак, слід відмітити те, що згідно з рекомендаціями Національного банку України [6] середньостроковим фінансовим ресурсом вважається ресурс з терміном від 1 до 2 років, тоді як традиційно у міжнародній практиці середнім терміном залучення ресурсів вважається термін від 1 до 3 років. На нашу думку, оскільки Україна поступово наближається до міжнародних стандартів функціонування фінансового ринку, доцільно спиратись саме на міжнародну практику та вважати середньостроковим терміном планування строк від 1 до 3 років.

При розробці цілей слід також виділяти різні види фінансових цілей за взаємозв'язком між ними, а саме: компліментарні, індиферентні та конкуруючі. Серед компліментарних цілей, тобто цілей, реалізація яких доповнює одна одну, доцільно виокремлювати послідовні та паралельні цілі. Паралельні цілі для досягнення бажаного ефекту повинні реалізовуватись одночасно, тобто паралельно, а послідовні цілі повинні бути втілені одна за одною. Таке групування дозволяє розподілити відповідні фінансові ресурси між цілями для найбільш ефективної їх реалізації.

Індиферентні цілі, тобто цілі, реалізація яких не впливає одна на одну, можуть бути незалежні та синергічні. Реалізація незалежних фінансових цілей передбачає те, що при виділенні всіх видів ресурсів та в процесі реалізації цілей не виникає жодних конфліктів, а досягнення кінцевого результату не залежить від результату реалізації інших цілей. Однак реалізація незалежних цілей може приводити до синергічного ефекту. Тобто, на відміну від компліментарних цілей, реалізація яких передбачає обов'язковий взаємозв'язок та взаємозалежність, реалізація декількох індиферентних цілей може в окремих випадках приносити синергічний ефект, але не передбачає обов'язкової одночасної чи послідовної реалізації цих цілей. Таким чином, синергічний ефект є додатковим позитивним результатом, але не обов'язковим.

Реалізація конкуруючих цілей передбачає те, що перед підприємством постає задача вибору серед розроблених цілей тих, які підлягають реалізації, або розподілу процесу реалізації цих цілей у часі, оскільки вони конкурують за ресурси, терміни, а іноді і передбачають протилежні результати.

Останньою класифікаційною ознакою є орієнтація цілі: екстремальні, задовільні та прецизійні. Слід зазначити, що при формулюванні фінансових цілей не можливо сформулювати тільки цілі одного виду, оскільки підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інших видів ресурсів, в умовах жорсткої конкуренції та зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Тому при розробці фінансових цілей необхідно формувати цілі з орієнтацією на максимум (прибуток, капітал, тощо), мінімум (ризик, витрати, ін.), нормативні значення та задоволення певних умов (не більше, не менше). Однак, в даному випадку слід також приймати до уваги те, що встановлення цілей з орієнтацією на максимум (мінімум) вимагає фіксації інших параметрів цілі, тобто, не можна, наприклад, встановлювати одну ціль "максимізація прибутку", а іншу "мінімізація ризику", оскільки в такому випадку

вони стають конкуруючими. Тому необхідно зафіксувати або прибуток "забезпечення мінімального рівня ризику при отриманні прибутку на рівні ХХХ тис. грн.", або рівень ризику "отримання максимального прибутку при рівні ризику не більше 8%".

Як видно з проведеного дослідження, вдосконалена класифікація фінансових цілей підприємства дозволить більш ґрунтовно підійти до процесу встановлення цілей розвитку підприємства в рамках комплексної системи планування та управління підприємством.

На основі встановлених класифікаційних груп цілей в рамках системи управління фінансовими потоками підприємства визначимо напрямки адаптації системно-цільового підходу. В даному випадку необхідно вирішити наступні питання:

- сутність "системи управління" з точки зору фінансових потоків підприємства в рамках системно-цільового підходу;
- можливість та доцільність застосування системно-цільового підходу до системи управління фінансовими потоками підприємства;
- принципи та модель системно-цільового підходу в умовах системи управління фінансовими потоками.

Розглянемо поступово ці питання. Спочатку необхідно визначитись з поняттям системи. В традиційних джерелах [7, 8, 10] система в загальному розумінні визначається як сукупність ланцюгів, які здійснюють управління, та сукупність зв'язків між ними. Таким чином, для визнання певної сукупності системою необхідно, щоб між елементами цієї сукупності був певний взаємозв'язок, а також певна структура, тобто підпорядкованість або ієрархічність, взаємодія та між елементами та управління здійснюється на основі певного механізму управління. Проаналізуємо, чи властиві ці ознаки системі управління фінансовими потоками.

Основними елементами системи управління фінансовими потоками підприємства є: фінансові потоки, які виникають на підприємстві, та центри управління (акумулявання, генерації, розподілу чи використання фінансових потоків). Між цими елементами існує певний взаємозв'язок, який визначається існуючими на підприємстві організаційною структурою, розподілом повноважень між центрами управління, механізмом акумулявання, генерації, розподілу та використання фінансових потоків. Таким чином, можна зробити висновок, що система управління фінансовими потоками є дійсно системою і до неї можуть бути застосовані методи та підходи, які вимагають наявності системи, в тому числі і системно-цільовий підхід. Крім того, можливість використання системно-цільового підходу при управлінні фінансовими потоками обумовлюється і тим, що в даному випадку присутні всі властивості складної багаторівневої системи. Так в сукупність елементів системи включені як однотипні елементи, так і елементи різних типів з відповідними зв'язками між ними.

В якості елементів одного типу можуть розглядатись фінансові потоки різних класифікаційних груп [5], а іншого типу – структурні керуючі елементи, які складають організаційну структуру системи управління. Слід зазначити, що в системі управління елементів обох типів є достатньо велика кількість, щоб правомірним було твердження, що вони складають певну сукупність. При цьому, ця сукупність може бути як розподілена на основі класифікаційних груп, ієрархічних рівнів та інших ознак на великі структурні елементи, так і окремі елементи можуть бути об'єднані в одну комплексну систему, яка характеризується наявністю зворотного зв'язку при впливі на систему.

Доцільність використання системно-цільового підходу до формування системи управління фінансовими потоками підприємства обумовлена наступними факторами:

- по-перше, при використанні системно-цільового підходу забезпечується комплексність у розробці управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових потоків, оскільки фінансові потоки розглядаються не як окремі

фінансові вимоги чи надходження, як елементи складної багаторівневої системи управління, яка об'єднується єдиною ціллю;

– по-друге, дотримання саме цільового підходу, тобто спрямування всіх зусиль управління на досягнення певних цілей забезпечує підприємству стабільний та динамічний розвиток, оскільки всі рішення розробляються з точки зору впливу прийнятих рішень на досягнення генеральної або вторинних цілей (див. рис.1) на відповідних ієрархічних рівнях управління та планування.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що система управління фінансовими потоками підприємства може бути представлена як складна багаторівнева система управління, для оптимізації функціонування якої доцільно використовувати системно-цільовий підхід.

Тепер, коли доведена можливість та доцільність використання системно-цільового підходу при управлінні фінансовими потоками підприємства розглянемо модель управління на основі цього підходу.

Для формування моделі необхідно ще визначитись з таким поняттям, як "підсистема". В якості підсистеми в рамках системи управління фінансовими потоками підприємства на базі системно-цільового підходу будемо вважати центри управління, тобто акумулювання, генерації, розподілу та використання фінансових потоків (ФП) (рис. 2).

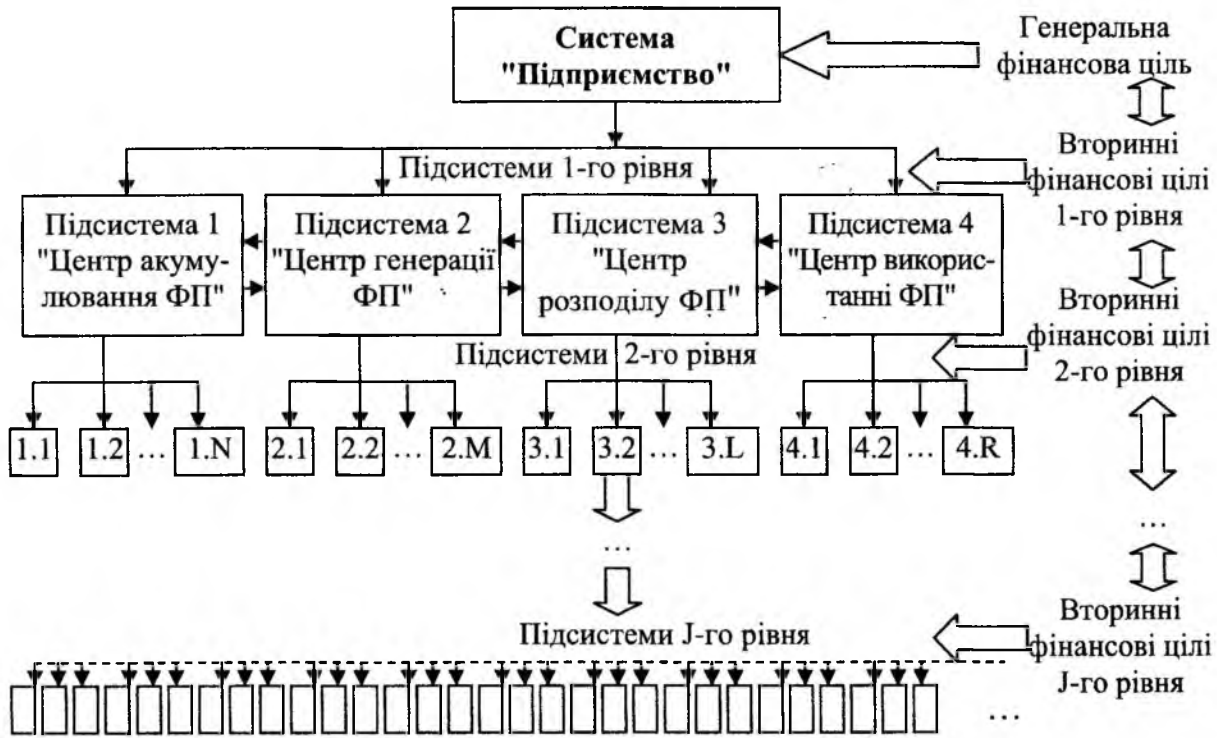


Рис. 2. Система "Підприємство" при системно-цільовому підході

Як видно з наведеної схеми на кожному рівні системи формуються відповідні цілі, які взаємопов'язані між собою. Таким чином, модель складної багаторівневої системи "Підприємство" в рамках системно-цільового підходу при управлінні фінансовими потоками підприємства набуває наступного вигляду (1):

$$\sum \sum : \{ \{ \hat{K} \}, \{ \hat{R} \}, \{ \hat{f}(s_1, s_2, \dots, s_M) \}, F(S_1, S_2, \dots, S_L) \} \quad (1)$$

де  $\sum \sum$  – складна багаторівневої системи "Підприємство";

$\{\hat{K}\}$  – сукупність різних груп фінансових потоків, властивих одному ієрархічному рівню підсистеми;

$\{\hat{R}\}$  – сукупність взаємозв'язків між групами фінансових потоків, властивих одному ієрархічному рівню підсистеми;

$\{\hat{f}(s_1, s_2, \dots, s_M)\}$  – функції підсистем кожного з ієрархічних рівнів, в яких основними параметрами  $s_1, s_2, \dots, s_M$  є показники, що визначають обсяги, вартість, прибутковість, швидкість, частоту проходження фінансових потоків через певну підсистему в системі "Підприємство";

$F(S_1, S_2, \dots, S_L)$  – основна функція системи "Підприємство", в якій основними параметрами  $S_1, S_2, \dots, S_M$  є показники, що визначають обсяги, вартість, прибутковість, швидкість, частоту проходження фінансових потоків через всю систему "Підприємство".

Таким чином, розвиток системи "Підприємство" визначається певним набором функцій, які носять цільовий характер і спрямовані на досягнення генеральної фінансової цілі за рахунок регулювання показників, що визначають обсяги, вартість, прибутковість, швидкість, частоту проходження фінансових потоків. При цьому цілі, які формуються на різних рівнях системи базуються на класифікаційних групах, визначених вище.

Підсумовуючи результати даного дослідження можна зробити наступні висновки:

– різноманітні цілі, що формуються в процесі управління фінансовими потоками підприємства, повинні бути згруповані за певними ознаками, оскільки на цій основі можна визначити позицію сформованої цілі у складній багаторівневій системі "Підприємство".

– доведено можливість та доцільність використання системно-цільового підходу при формуванні ефективної системи управління фінансовими потоками підприємства, оскільки їй властиві всі ознаки складної багаторівневої системи, з відповідною кількістю елементів, структурними рівнями та ієрархічними взаємозв'язками.

– сформульований загальний вигляд системно-цільової моделі "Підприємство", в якій введені основні параметри, які визначають успішність управління фінансовими потоками підприємства, а саме обсяги, вартість, прибутковість, швидкість, частота проходження фінансових потоків. Принципи використання системно-цільового підходу в системі управління фінансовими потоками будуть розглянуті та вдосконалені у подальших дослідженнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що мета з адаптації існуючих підходів до класифікації цілей підприємства в умовах формування системи управління фінансовими потоками та вдосконалення системно-цільового підходу з урахуванням особливостей процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків підприємства досягнута.

### *Література*

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Бланк И. Управление использованием капитала. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 656 с.
3. Блауберг И.В., Юдин В.Г. Становление и сущность системного подхода.– М.: Финансы и статистика, 1973. – 845с.
4. Єрмошкіна О.В. Теоретичні підходи до класифікації фінансових потоків в умовах розвитку міжнародних зв'язків підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету . -2005. - №1. – с.60-68
5. Єрмошкіна О.В. Побудова системи управління фінансовими потоками підприємства в ринкових умовах // Економічний вісник Національного гірничого університету. -2003. - с. 56-63



6. Закон України „Про кредитування” - [http://www.rada.gov.ua/Про-кредитування-\(Повний-текст\).htm](http://www.rada.gov.ua/Про-кредитування-(Повний-текст).htm)
7. Камионский С.А. Системный анализ в современном менеджменте - <http://www.partnerstvo.ru/modules.php>
8. Коротков Э.М. Исследование систем управления – М.: ООО Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000. – 288 с.
9. Современный менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие/ Под ред. А.Г.Комарова.- СПб.: Питер, 2004.- 432с.
10. Формирование хозяйственных решений . / Под общ. ред. В.М. Хобты – Донецк: «Каштан», 2003. – 416с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Ковальчуком К.Ф., 22.07.05*

*Надійшла до редакції  
17.07.05*